

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E GERAÇÃO MILLENNIAL

ANA FILIPA CAMACHO DA COSTA

Outubro, 2018

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E GERAÇÃO
MILLENNIAL

ANA FILIPA CAMACHO DA COSTA

ORIENTAÇÃO

PROF. DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

Outubro, 2018

Resumo

Dada a proliferação de estudos sobre liderança e o seu impacto na Geração Millennial, decidimos conduzir um estudo exploratório no qual procurámos avaliar a adequação do modelo de liderança transformacional às necessidades desta geração. Nesse sentido, para além da identificação de práticas aliadas a este modelo, tornou-se igualmente necessário aferir o seu impacto a nível da satisfação e do compromisso laboral destes colaboradores. Os resultados obtidos permitiram comprovar que os colaboradores pertencentes à Geração millennial identificam práticas de liderança transformacional nos seus locais de trabalho, assim como a existência de uma correlação positiva entre os níveis de satisfação e de compromisso organizacional. Os resultados obtidos enfatizaram a relevância da consideração individualizada por parte do líder como a dimensão com maior impacto para a satisfação dos colaboradores (3.92 como média das respostas e uma correlação de 0.676). Relativamente ao compromisso, o estímulo intelectual destaca-se enquanto dimensão com a qual o nível de correlação é superior (0.381), que se traduz num maior empenho no desenvolvimento das tarefas por parte dos colaboradores (média de 4.44 das respostas recolhidas).

Palavras chave: liderança transformacional, Geração Millennial, compromisso organizacional, satisfação de colaboradores

Abstract

Considering the proliferation of studies on leadership and its impact on Millennial, we have decided to conduct an exploratory study aimed at assessing the adequacy of a transformational leadership model to the needs of this generation. Notwithstanding, apart from identifying practices linked to this model, it was also required to assess its impact on satisfaction and work engagement. The obtained results have enabled us to ascertain that Millennial employees identify practices linked to transformational leadership at their work places, as well as the existence of a positive correlation with satisfaction and work engagement levels. Such results have emphasized the importance of individualized consideration from the leader as the dimension with the biggest impact on employees' satisfaction (mean of 3.92 of the replies gathered and a correlation of 0.676). As far as work engagement is concerned, intellectual stimulation stands out with the biggest correlation (0.381), represented by a higher commitment to the tasks being performed by the employees (mean of 4.44 of the replies gathered).

Key words: transformational leadership, Millennial, work engagement, employee satisfaction

Agradecimentos

À minha família, pelo apoio ao longo desta etapa.

Ao Professor Paulo Lopes Henriques, pela orientação para a concretização deste trabalho.

A todos os que participaram no estudo, pelo seu contributo essencial para este trabalho, mas sobretudo para a minha aprendizagem.

Índice

Introdução.....	6
Revisão de Literatura.....	9
I. Geração Millennial	9
II. Liderança	14
III. Satisfação de Colaboradores	20
IV. Compromisso Organizacional.....	23
V. Liderança Transformacional, Satisfação e Compromisso Organizacional.....	25
Inspiração	25
Estímulo Intelectual	26
Consideração Individualizada	28
Metodologia.....	31
I. Instrumento de avaliação	31
II. Caracterização demográfica	34
III. Análise dos resultados	35
Discussão dos Resultados.....	42
Conclusões.....	44
Limitações e possíveis investigações futuras	46
Bibliografia.....	48
Anexos	53

Índice de Tabelas

Tabela 1. Resultados por Dimensão	35
Tabela 2. Liderança Transformacional – média de resultados	36
Tabela 3. Satisfação – média de resultados	37
Tabela 4. Compromisso Organizacional – média de resultados.....	38
Tabela 5. Correlação entre Variáveis – Coeficiente de Pearson.....	39
Tabela 6. Regressão Múltipla para Satisfação e Compromisso Organizacional	40

Introdução

Ao longo dos anos, a constituição da massa de colaboradores das organizações tem vindo a sofrer alterações. A entrada de novos colaboradores no mercado de trabalho tem gerado mudanças nos paradigmas e perspetivas que até então se tinham estabelecido no mundo do trabalho. Com a saída progressiva de trabalhadores pertencentes à geração baby Boomer e a entrada de cada vez mais colaboradores da geração Millennial, novos desafios têm surgido para as organizações (Holmberg-Wright et al, 2017; Barbuto et al, 2016).

Concomitantemente, começaram a surgir evidências de que poderíamos estar perante uma geração com necessidades e expetativas diferentes das gerações anteriores. Nesse sentido, multiplicou-se o número de estudos que procuraram, por um lado, definir o perfil de trabalhadores pertencentes à Geração Millennial, e por outro propor estratégias e métodos que poderiam facultar uma resposta mais eficaz à atração destes colaboradores. Contudo, algo que ficou igualmente claro foi alguma dispersão, não apenas na circunscrição temporal da relevância da utilização da referência Millennial, mas também no que respeita às diferentes propostas de estratégias que foram surgindo na literatura referente ao tema. Assim, e como será referido mais adiante, alguns autores focaram-se em aspetos mais concretos e comumente associados a esta geração – a título de exemplo, mencione-se a necessidade de *feedback* frequente (Willyerd, 2015; Wang et al, 2016) -, sendo que outros abordaram o tema de uma perspetiva geral, focando-se em estratégias que, na sua globalidade, poderiam apresentar vantagens para a organização na gestão de colaboradores pertencentes a esta geração (Anderson et al, 2017). Apesar da diversidade de conceções e propostas, as diferenças entre gerações são amplamente discutidas e analisadas, enfatizando, não só, a necessidade de as ter em conta, mas também de as organizações procederem a reformas das suas estratégias

(Holmberg-Wright et al, 2017; Hires, 2018). Um dos campos em que essa necessidade se manifesta é no âmbito da liderança, principalmente por colocar um desafio duplo às organizações (Holmberg-Wright et al, 2017; Willyerd, 2015; Durocher et al, 2016). Se por um lado, é essencial o desenvolvimento de estratégias que permitam uma melhor correspondência às expectativas das novas gerações, por outro deve-se igualmente assegurar que os colaboradores pertencentes às gerações anteriores estão devidamente acautelados.

Nesse sentido, o conceito de liderança transformacional tem sido referido com alguma frequência (Wang et al, 2018; Wang et al, 2016; Hermosilla et al, 2016; Anderson et al, 2017), pelo que nos propomos com o presente trabalho final de mestrado aliá-lo ao conceito de Geração Millennial. Ao relacionar estes dois conceitos, procuraremos aferir a adequação deste estilo de liderança às expectativas destes colaboradores e a sua tradução nos seus níveis de satisfação e de compromisso organizacional. Para tal, e num primeiro momento, iremos abordar cada um dos conceitos com os quais nos propomos trabalhar, procurando desta forma sustentar as questões de investigação propostas e posteriormente aferidas com base num instrumento de avaliação, que neste caso consistirá num inquérito composto por diferentes itens orientados para a avaliação dessas hipóteses.

Seguidamente, o trabalho inclui uma componente metodológica, focada na apreciação e aplicação do instrumento de avaliação e nos resultados obtidos. É nesta fase que teremos os elementos essenciais para avaliar as hipóteses levantadas e aferir se as mesmas são confirmadas pelas respostas recolhidas. Nesta fase, pretende-se essencialmente que os resultados se revelem elucidativos e que permitam delinear com maior precisão a adequação do modelo de liderança transformacional aos desafios e

expetativas da Geração Millennial e a sua materialização em níveis de satisfação e de compromisso organizacional por parte destes colaboradores.

Revisão de Literatura

I. Geração Millennial

A expressão “Geração Millennial” tem sido amplamente utilizada para caracterizar a mais recente geração a entrar no mercado de trabalho, mas sobretudo para a distinguir das gerações que até então integravam os quadros das empresas. Contudo, a sua representatividade nos locais de trabalho foi crescendo – segundo o Instituto Nacional de Estatística, em setembro de 2017 representavam cerca de 23% da população ativa portuguesa (Inquérito ao Emprego de novembro 2017 citado em Boletim Estatístico, 2017) - e assumindo um destaque cada vez maior, principalmente por reunir características que a demarcam significativamente das gerações anteriores (Diesing, 2016; Bresman, 2015; Durocher, 2016; Holmberg-Wright, 2017).

Tal como referido por alguns autores, novas gerações trazem *novas ideias, novos comportamentos e novas formas de olhar para os problemas sobre os quais nos debruçamos durante anos* (Anderson et al, 2017, p.245). Esta premissa tem servido de base à publicação de vários estudos e análises sobre a Geração Millennial, mas também sobre como lidar com os desafios que estes jovens colocam (Sharma, 2016; Diesing, 2016; Defrank-Cole et al, 2017; Hernandez et al, 2018). Todavia, antes de se proceder a qualquer identificação desses desafios, devemos, num primeiro momento, estabelecer uma delimitação do conceito base da nossa investigação.

Se colocarmos o termo Millennials em qualquer motor de busca, rapidamente nos deparamos com uma lista de artigos, vídeos e publicações em blogues e revistas que prontamente integram neste âmbito todos os que nasceram nas décadas de 80 e 90, havendo estudos que chegam a incluir o início dos anos 2000 (Anderson et al, 2017; Durocher et al, 2016; Barbuto et al, 2016). Nesse sentido, o *think tank* Pew Research

Centre definiu, em março de 2018, que a partir desse momento passaria a considerar como integrando a Geração Millennial todos os que nasceram entre os anos de 1981 e 1996.

Depois de vários estudos e tentativas de precisão na delimitação desta geração, o grupo considerou que era importante circunscrever a denominação a este período temporal, de forma a preservar as características essenciais que permitem a sua distinção da geração seguinte, assim como assegurar a relevância da denominação Millennial. Para o Pew Research Centre (2018), esta geração vivenciou momentos que se revelaram determinantes para a delimitação de algumas das suas características, podendo destacar-se, a título de exemplo, a recessão económica e o impacto que a mesma teve no início da vida profissional da maioria desta geração. De acordo com Michael Dimock (2018), presidente do Centro, a recessão foi determinante para esta geração pelo condicionalismo que impôs a nível das opções que lhe estavam disponíveis, dos seus rendimentos, assim como no começo da sua vida adulta e profissional. Tal foi igualmente evidente em Portugal, onde as condições precárias de trabalho que afetaram as gerações mais novas aquando da sua entrada no mercado de trabalho, assim como as taxas de desemprego jovem, levaram à maior vaga de emigração portuguesa desde a registada nos anos 60 (Cordeiro, 2017).

A relação que esta geração estabelece com o dinheiro, assim como o seu processo de decisão no que respeita à sua aplicação, foram igualmente influenciados por essa crise (Dimock, 2018). Por esse motivo, a sua prioridade passou a ser a aplicação do seu dinheiro em experiências que se traduzam num maior enriquecimento pessoal, na seleção de serviços de melhor acessibilidade, mas também com um custo mais reduzido – a título de exemplo, pode-se referir a preferência por serviços de transporte privado

requisitáveis a partir de uma aplicação móvel, em detrimento da utilização de redes de táxis.

Trata-se, igualmente, de uma geração cujo desenvolvimento ocorre numa época de progressos tecnológicos significativos, em que a massificação do acesso à Internet proporcionou o surgimento de novos paradigmas, nomeadamente no que respeita ao acesso à informação, mas também a nível da interação social. É uma geração que teve de se adaptar a novas realidades, pautadas pelo surgimento e popularização das redes sociais e da sua crescente relevância e destaque na gestão das suas relações pessoais e profissionais (Dimock, 2018).

Segundo o Pew Research Centre, estes eventos foram determinantes para a formação de uma geração que se caracteriza por uma maior capacidade de adaptação – sobretudo no que diz respeito à integração de novas tecnologias na sua vida pessoal e profissional -, por uma maior criatividade, mas também uma maior preocupação com valores sociais e atitudes mais integrativas e diversificadas, eliminando, nomeadamente, barreiras raciais (Anderson et al, 2017). Contudo, esta geração tem sido igualmente caracterizada de uma forma mais negativa, destacando-se o seu individualismo, falta de envolvimento com as organizações, assim como um sentimento de legitimidade (*entitlement*) para progredir rapidamente na profissão (Pfau, 2016). Este tipo de perspetiva acaba por se destacar da que tinha caracterizado as gerações anteriores, por norma mais devotas à organização e fiéis à crença de que, para se chegar mais longe numa empresa, haveria que começar pela base e progredir aos poucos (Holmberg-Wright et al, 2017). Assim, enquanto a geração anterior vivia para o trabalho, a geração Millennial perspetiva o trabalho como um meio para alcançar uma estabilidade financeira (Petroulos et al, 2010), deixando margem para se dedicar à família e amigos, assim como a atividades que preenchem os

seus tempos livres e permitam uma expressão mais espontânea das suas personalidades (Durocher et al, 2016). Verifica-se assim a existência de *gaps* entre gerações que evidenciam a evolução de perspetivas quanto ao mundo do trabalho, traduzindo-se numa maior exigência em relação às empresas, nomeadamente a nível do estilo e das estratégias de liderança que são adotadas (Anderson et al, 2017).

Da literatura consultada (Holmberg-Wright et al, 2017; Durocher et al, 2016; Anderson et al, 2017; Diesing, 2016), tornou-se clara a identificação das características que diferenciam as gerações, sendo que muitos dos artigos focam-se precisamente nos traços supra indicados – o individualismo, o *entitlement* para ocupar posições mais elevadas, a necessidade de um maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, a criatividade e a capacidade de adaptação, especialmente no que toca às novas tecnologias. Todavia, a abordagem de um tema que aparentemente reúne algum consenso está longe de ser unânime nas suas linhas orientadoras e as perspetivas adotadas pelos autores também se diferenciam. Na generalidade, a abordagem baseou-se na assunção de que, efetivamente, estamos perante um grupo com necessidades diferentes das que tinham sido identificadas em gerações anteriores e, por isso, as empresas deparam-se com a necessidade de mudança de alguns paradigmas a nível da sua gestão (Diesing, 2016; Hires, 2018; Blancero et al, 2018; Bresman, 2015).

Outros autores, como Akanksha Sharma (2016), focaram-se, não apenas na gestão de trabalhadores pertencentes a esta geração, mas no seu desenvolvimento e aprendizagem, defendendo que os próprios moldes de desenvolvimento de talento teriam de ser alvo de reforma. Nesse sentido, salienta-se o facto de estarmos perante uma geração cujo processo de aprendizagem exige um novo perfil, menos formal e mais adaptado a indivíduos que se habituaram a aceder à informação de forma rápida *online* e a partilhar

o seu conhecimento e pontos de vista através das mesmas plataformas (Sharma, 2018; Holmberg-Wright et al, 2017). Para além disso, a necessidade de se criar um maior foco no que respeita à colaboração e trabalho em equipa – de forma a mitigar o aparente individualismo (Sharma, 2018; Karakas et al 2015) -, assim como o de estabelecer um mecanismo que permita dar feedback com mais frequência, devem igualmente constar de uma reforma de planos de formação e desenvolvimento de competências (Karakas et al, 2015; Holmberg-Wright et al, 2017; Willyerd, 2015). Alguns autores, como é o caso de Karakas et al (2015), defendem inclusivamente a necessidade de fazer incidir essas reformas igualmente a nível académico, formulando planos e metodologias que visem o desenvolvimento de competências pessoais determinantes para a sua integração no mercado de trabalho.

Contrariamente a esta tendência, Bruce Pfau (2016) procura desmistificar as aparentes diferenças entre gerações, afirmando inclusivamente que as suas necessidades não se distanciam de forma tão significativa das que já tinham sido sentidas pelas gerações anteriores, sobretudo quando essas tinham acabado de ingressar no mercado de trabalho e se viam confrontadas com os hábitos já estabelecidos pela geração mais velha. O autor aponta que, apesar de algumas características e necessidades desta geração serem evidentes, existe muito pouca sustentação empírica de alguns desses traços. De acordo com o estudo realizado pelo autor, fatores como trabalhar com um grupo diversificado de pessoas, ajudar a ultrapassar desafios sociais e ambientais, assim como fazer algo motivador, obtiveram valores muito próximos ou iguais, tanto para a geração Millennial, como para a geração antecessora. No entanto, e apesar de haver algumas semelhanças, as diferenças entre gerações vão para além do ambiente profissional.

Em suma, verifica-se que, apesar de alguma proliferação de estudos sobre o tema, ainda existem áreas que requerem maior aprofundamento e consenso, nomeadamente quanto à exploração do conceito de Millennial, as suas necessidades e respetivo impacto no mundo do trabalho, pontos que não registam unanimidade. Contudo, é evidente que a necessidade de mudança dos paradigmas já fixados e de adaptação a esta nova geração está bem patente e deverá verificar-se, não apenas no mundo do trabalho, mas também no mundo académico. Todavia, e para o estudo em questão, iremos focar-nos no trabalho a ser desenvolvido pelas organizações, sobretudo no que respeita às estratégias de liderança e na sua adequação às necessidades desta geração. Para tal, é essencial compreender o conceito de liderança, a sua génese, assim como as principais correntes que surgiram ao longo das décadas. Somente após essa análise, será possível estabelecer a relação entre a caracterização e necessidades identificadas para a Geração Millennial e o modelo de liderança que apresente uma melhor adequação às mesmas.

II. Liderança

O conceito de liderança tem sido amplamente associado à geração Millennial. Tal como se pode verificar ao longo da análise do parágrafo anterior, a entrada de novas pessoas no mercado de trabalho com necessidades e perspetivas distintas das gerações anteriores determinou o surgimento de novos desafios, com claro impacto a nível do estilo de liderança praticado (Diesing, 2016; Hires, 2018; Blancero et al, 2018; Bresman, 2015; Tao et al, 2017). Com o intuito de explorar esse tema e de avançar com diferentes perspetivas e propostas, foi-se gerando uma vaga de publicação de artigos e estudos sobre o tema, nos quais foram formuladas pistas e orientações sobre aquelas que poderiam ser as melhores estratégias para enfrentar os desafios colocados pela nova geração (Holmberg-Wright et al, 2017; Hires, 2018; Willyerd, 2015). Esta proliferação de estudos surge como um verdadeiro sinal da assunção da necessidade de mudança que

foi sentida tanto pelas empresas como pelas instituições de ensino (Sharma, 2018; Karakas et al 2015).

Nesse sentido, a compreensão das necessidades da geração Millennial torna-se a base para a criação de mecanismos e estratégias que promovam uma resposta eficaz a esses desafios (Hires, 2018; Diesing, 2016). Para além disso, estes estudos evidenciaram o papel que a liderança assume nesse âmbito e o impacto que a mesma poderia ter na capacidade de criar um maior envolvimento de Millennials e, consequentemente, uma maior retenção desses colaboradores (Holmberg-Wright et al, 2017). Contudo, antes de se poder identificar um modelo ou estratégia mais adequados, é importante compreender a génese do conceito de liderança e os avanços que se foram verificando ao longo das décadas.

A liderança é um conceito estudado em vários domínios, não se restringindo apenas à área da Gestão. Também sociólogos, filósofos, psicólogos, teóricos da gestão e da ética se têm debruçado sobre o tema ao longo dos anos (Avolio, 2010). Para além disso, também o próprio âmbito do estudo foi sofrendo evoluções, partindo-se de uma perspetiva individual para uma visão mais abrangente, em que os colaboradores, o ambiente, a cultura e o contexto também são tidos em consideração para efeitos de caracterização e avaliação da liderança (Orellana et al, 2014). Nesse sentido, destacam-se as experiências realizadas por Lewin et al (1939), relativas aos diferentes tipos de liderança e o seu impacto nos diversos grupos de alunos, demonstrando que o contexto em que o indivíduo se insere é determinante para a definição do seu padrão de conduta e comportamento. Com base nestas experiências, os conceitos de liderança democrática, liderança autocrática e o estilo *laisser-faire* foram-se popularizando, traçando-se uma

diferenciação clara entre si, com base nas suas características e dos seus impactos no que respeita à gestão de equipas.

A evolução do conceito de liderança permitiu o surgimento de novas correntes e teorias, nomeadamente as que se focam na liderança ética (Brown et al, 2005), liderança autêntica (Quinn, 2003; Nelson et al, 2007, citados em Anderson et al, 2017) e liderança transformacional (Burns, 1978, citado em Anderson et al, 2017). Estas teorias permitiram um enfoque noutras dimensões que, progressivamente, se foram aliando ao papel do líder, nomeadamente um maior autoconhecimento e a capacidade de agir em conformidade com os seus próprios valores (Nelson et al, 2014; Anderson et al, 2017), assim como a necessidade de agir segundo padrões de ética e moral, determinantes para o reconhecimento de um líder enquanto honesto e justo no seu trato com os colaboradores (Anderson et al, 2017).

No que respeita ao modelo de liderança que melhor se adequaria às necessidades da geração Millennial, alguns autores são claros ao determinar que a base para assegurar uma boa gestão de colaboradores de qualquer geração, mas sobretudo da geração Millennial, reside na necessidade de identificar e retratar de forma clara os valores, visão e missão da empresa e, transversalmente, de toda a organização (Holmberg-Wright et al, 2017). A geração Millennial necessita da transmissão de um propósito com o qual se identifique e que lhe faculte a possibilidade de desenvolver algo que tenha impacto na organização, mas que, simultaneamente, lhe permita recorrer à sua criatividade (Holmberg-Wright et al, 2017). Partindo deste ponto, o líder assume evidente destaque, dado o papel que desempenha a nível do acompanhamento, mentoria e orientação dos colaboradores (Holmberg-Wright et al, 2017), pelo que será

determinante a sua capacidade para transmitir esses valores e expectativas, rentabilizando a sua capacidade de influência sobre eles.

Entre os diferentes modelos de liderança que foram surgindo, o da liderança transformacional tem assumido algum destaque, tornando-se cada vez mais frequente a sua referência em associação a potenciais estratégias de gestão de Millennials (Anderson et al, 2017; Phong et al, 2018). Trata-se de uma corrente que promove um ambiente que influencia a criatividade dos colaboradores mediante estratégias de *empowerment* psicológico, ao procurar criar uma maior identificação com os valores e missão da empresa, mas também influenciar os colaboradores a alterar as suas atitudes, promovendo um melhor alinhamento com os objetivos comuns (Wang et al. 2016). Para além disso, é uma teoria que se foca mais em emoções e valores, assim como na ideia de que colaboradores, juntamente com o seu líder, promovem níveis mais elevados de motivação e de moralidade (Hermosilla et al, 2016).

O conceito de liderança transformacional encontra-se sustentado em quatro grandes pilares: a) influência idealizada, assente em líderes com capacidade de influenciar os seus seguidores e de se tornarem modelos de conduta a ser seguida; b) inspiração assente em líderes com capacidade de criar um ambiente promotor da motivação e que inspire as equipas a serem mais participativas e interessadas na organização; c) líderes que valorizam a criatividade e novos desafios que promovam estímulo intelectual e, por fim, d) a consideração individual assente em líderes que tenham a capacidade de fazer um acompanhamento mais personalizado dos colaboradores, tendo em conta as necessidades de desenvolvimento da sua equipa, mas também o seu crescimento pessoal (Hermosilla et al, 2016; Anderson et al, 2017; Hikins et al, 1999).

Se considerarmos as diferentes características já identificadas para a geração Millennial, o modelo de liderança transformacional permitiria colmatar alguns dos desafios identificados e dar uma resposta mais eficaz às necessidades dessa geração, correspondendo assim à necessidade de um acompanhamento mais individualizado e orientado para o desenvolvimento das suas competências. Para além disso, é um modelo que promove um ambiente com uma comunicação mais aberta e frequente, apto a uma maior partilha e acompanhamento dos colaboradores (Hermosilla et al, 2016; Anderson et al, 2017; Phong et al, 2018). Estaríamos, assim, perante uma abordagem muito mais personalizada no que respeita à gestão dos indivíduos e ponderação das suas necessidades e desenvolvimento, ao procurar igualmente estabelecer um ambiente que promova o estímulo intelectual que, regra geral, tem a capacidade de atrair e motivar esta geração (Durocher et al, 2016; Wang et al, 2016).

Contudo, Anderson et al (2017) não deixam de frisar que, apesar de, teoricamente, a liderança transformacional poder ser uma boa estratégia para lidar com a geração Millennial, existem potenciais fragilidades neste modelo. De acordo com os autores, o estilo transformacional está fortemente assente na capacidade de o líder motivar as suas equipas e de as mover, recorrendo ao seu carisma e à sua capacidade de envolver a equipa em objetivos comuns, o que pode não se coadunar com esta geração mais focada no seu próprio desenvolvimento, mais individualista e por isso predominantemente orientada para a prossecução de objetivos individuais em detrimento de objetivos coletivos.

Anderson et al (2017) frisam ainda que esse individualismo, a falta de espírito de envolvimento na empresa, assim como a posição que o trabalho ocupa na sua escala de prioridades, colocam sérios entraves à capacidade de as chefias conseguirem exercer

uma maior influência, com vista à promoção de uma visão comum capaz de mobilizar e motivar os trabalhadores.

Apesar de salientar estes pontos como os que possam comprometer a eficácia da liderança transformacional no que respeita à gestão de trabalhadores pertencentes a esta geração, Anderson et al (2017) não hesitam, no entanto, em reconhecer que o foco mais personalizado deste modelo, assim como a promoção de estímulo intelectual, são grandes vantagens neste contexto e avançam, inclusivamente, com uma proposta para a mitigação da falta de envolvimento dos colaboradores, defendendo que a definição de objetivos poderá ser um mecanismo para assegurar um melhor alinhamento entre a orientação e acompanhamento individualizados e aqueles que são os objetivos da organização.

Por conseguinte, verifica-se que o conceito de liderança tem sido alvo de uma grande evolução ao longo dos anos, havendo um foco progressivamente maior na relação do líder com a sua equipa. Nesse sentido, e tendo em conta o perfil traçado para a geração Millennial, o modelo de liderança transformacional tem sido mais frequentemente indicado como uma melhor estratégia para lidar com os desafios apresentados. O seu foco no estímulo intelectual e na capacidade de efetuar um acompanhamento mais individualizado têm sido apontados como as suas principais vantagens (Anderson et al, 2017). Deste modo, torna-se evidente que dimensões como a comunicação, a mentoria e o feedback (Fairhurst e Connaughton, 2014; Hernandez et al, 2018; Willyerd, 2015), assim como a própria confiança (Phong et al, 2018), são parte integrante deste tipo de modelo e mais facilmente poderão corresponder às necessidades desta geração. Assim, partindo das características suprarreferidas da Geração Millennial, iremos centrar o nosso estudo em três pilares da liderança transformacional, sendo eles a inspiração, o

estímulo intelectual e a consideração individualizada. Procuraremos igualmente avaliar o seu impacto a nível da satisfação dos colaboradores, assim como do seu compromisso para com a organização. Contudo, e antes de se estabelecer qualquer relação entre si, devemos compreender em que consistem os dois últimos conceitos, sendo que mais adiante procederemos a um maior desenvolvimento relativo à eleição destes três pilares da liderança transformacional e a sua relação com a Geração Millennial.

III. Satisfação de Colaboradores

Outro elemento que é frequentemente associado ao local de trabalho e à atuação das organizações diz respeito à satisfação no local de trabalho. Apesar da génese do seu estudo datar da década de 30, estamos perante um conceito cuja definição se encontra grandemente associada à aceção proposta por Locke em 1968, segundo a qual a satisfação ou insatisfação resultam *da relação que uma pessoa tem com o seu trabalho e o que este lhe oferece ou implica* (p.10), sendo que a satisfação corresponderia a um estado emocional prazeroso derivado do contributo do colaborador para a atividade da organização. Ou seja, estamos perante uma relação entre expetativas e aquilo que efetivamente é alcançado e o impacto que o mesmo tem no estado emocional do colaborador. Nesse sentido, Macdonald et al (1997) destacam o facto de estarmos perante uma aceção que considera eventos passados e presentes e que têm em conta uma perspetiva pessoal e individualizada, e não um sentimento geral de toda uma equipa ou conjunto de colaboradores.

Contudo, e para além da necessidade de apreender a base do conceito, é igualmente importante compreender que elementos devem ser considerados para aferir essa satisfação. Neste âmbito, foram surgindo diversas teorias que procuraram concretizar os elementos determinantes ao processo de avaliação de satisfação, podendo destacar-se a

teoria da pirâmide das necessidades proposta por Maslow (1945, citado em Fowler, 2014), segundo a qual haveria uma hierarquia de diferentes tipos de necessidades, encontrando-se na base as referentes a aspetos físicos e de segurança (necessidades básicas como fome e sede, assim como as relacionadas com segurança no trabalho e família). No patamar seguinte, encontraríamos as necessidades relacionais – nomeadamente a amizade e a criação de laços familiares – e, por fim, as associadas à autorrealização. Contudo, segundo Fowler (2014), é uma divisão que hoje em dia tem pouca sustentação empírica, defendendo o autor, inclusivamente, a necessidade de encarar elementos como o desenvolvimento dos colaboradores e a proposta de novos desafios que transmitam a sensação de realização e de crescimento como geradores de motivação e de satisfação, independentemente do patamar a que se encontrem associados.

Por sua vez, Locke (1968) apresenta concepções diferentes, criticando mesmo a proposta de Herzberg et al (1966, citado em Locke, 1968) assente na dicotomia de fatores intrínsecos e extrínsecos ao local de trabalho. Segundo este autor, os primeiros apenas poderiam gerar satisfação e os fatores extrínsecos teriam um impacto direto no nível de insatisfação dos colaboradores. No entanto, e segundo Locke (1968), esta perspetiva é falaciosa, permitindo a identificação de incongruências. Locke reiteira, inclusivamente, a necessidade de ponderar o valor atribuído a cada um desses fatores e o grau de cumprimento para cada um deles, para que possamos, efetivamente, avaliar o nível de satisfação. A título de exemplo, o autor refere que elementos como o desempenho e o cumprimento de tarefas – tipicamente identificados como elementos intrínsecos ao trabalho – podem ser geradores de satisfação, uma vez que essa valoração está dependente da perceção do colaborador relativamente a esse elemento e do seu contributo para o bem-estar e satisfação do indivíduo (Locke, 1968).

Nesse sentido, Macdonal et al (1997), propõem outro sistema de avaliação. Ainda que assente na dicotomia suprarreferida, os autores consideram que os elementos estruturais atinentes ao trabalho – nomeadamente nível salarial e horas trabalhadas – têm um impacto menor na aferição do nível de satisfação. Fatores intrínsecos relacionados com os sentimentos dos colaboradores – nomeadamente ligados à segurança, ao controlo e ao isolamento no trabalho -, assim como os fatores extrínsecos relacionados com o impacto na vida em geral dos colaboradores – nomeadamente felicidade, exaustão, preocupação e sono -, demonstraram uma correlação muito mais representativa com os níveis de satisfação e insatisfação laboral. Macdonal et al (1997) propõem assim uma escala que se foca não apenas na relação e na perceção do colaborador com o seu local de trabalho e com o seu contributo para a organização, mas que reconhece igualmente o papel que fatores externos ao local de trabalho têm na vida do colaborador e na aferição dos níveis gerais de satisfação, Será com base nesta perspetiva que iremos proceder à análise do nível de satisfação de colaboradores da geração Millennial, quando confrontados com a aplicação de práticas associadas a um modelo de liderança transformacional.

Podemos assim concluir que estamos perante um conceito que, apesar de estar associado à organização, encontra-se igualmente alicerçado nas perceções dos colaboradores e na sua relação com o local de trabalho. Nesse sentido, os modelos de liderança que são aplicados assumem um papel significativo, uma vez que podem ser determinantes para a avaliação de fatores intrínsecos ao local de trabalho (Orellana et al, 2014), com potencial impacto na vida geral dos colaboradores. A compreensão das suas necessidades e expetativas (Oliveira et al, 2017), sustentadas em práticas eficazes de comunicação ativa, são alguns dos fatores que se associam a um modelo de liderança transformacional e que têm impacto nos níveis de satisfação dos colaboradores (Men,

22

2014). Se, por um lado, as estratégias de liderança têm impacto na satisfação, o mesmo se verifica a nível do compromisso organizacional e do efeito que um modelo de liderança transformacional pode ter (Schmitt et al, 2016).

IV. Compromisso Organizacional

Outro conceito fundamental para o nosso estudo diz respeito ao compromisso organizacional. Tal como referido anteriormente, um dos aspetos negativos que mais frequentemente são associados à Geração Millennial é o seu individualismo que, consequentemente, pode ter impacto no trabalho em equipa e no envolvimento com a organização, com a sua missão e visão (Holmberg-Wright et al, 2017; Durocher et al, 2016; Anderson et al, 2017; Diesing, 2016).

A noção de compromisso organizacional tem sido alvo de vários estudos que vão para além do âmbito da gestão de recursos humanos, sendo igualmente de referir a análise que tem sido feita a nível da psicologia e da avaliação comportamental. Partindo dos primeiros avanços realizados no início da década de 90, nomeadamente por Maslach e Leiter (1997, citada em Schaufeli et al, 2002) que definiram o conceito de compromisso como a energia, envolvimento e eficácia, como os opostos diretos das três dimensões do burnout - a exaustão, o cinismo e a falta de eficácia profissional, respetivamente, deparamo-nos com uma clara contraposição ao conceito de burnout, sedimentando a ideia de que o conceito de compromisso organizacional é, essencialmente, psicológico. Alguns autores vão mais além, não só focando-se em aspetos como o vigor, a absorção e a dedicação como elementos determinantes para a mensuração de compromisso organizacional, como questionam igualmente as restrições que essa contraposição coloca (Schaufeli et al., 2002). Ainda que aceitando que existe, efetivamente, uma correlação negativa entre o burnout e o compromisso organizacional, Schaufeli et al

(2002) encaram o compromisso como *um estado de espírito positivo e gratificante em relação ao trabalho, que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção. Em vez de ser um estado momentâneo e específico, o compromisso refere-se a um estado afetivo-cognitivo persistente e difuso, que não se concentra num objetivo, evento, indivíduo ou comportamento em particular* (p.4). Vigor surgiria assim como o oposto de exaustão, aliando-se à ideia de energia empregue no desenvolvimento do trabalho no seio da organização (Schaufeli et al., 2004). Já dedicação seria o imediato oposto de cinismo, conceitos associados à identificação dos colaboradores com a organização (Schaufeli et al., 2004). Já a absorção refere-se a um estado de total imersão e satisfação com o trabalho, que se caracteriza por um tal foco no desempenho das funções e tarefas que o colaborador tende a alhear-se do que o rodeia.

Em síntese, o compromisso caracteriza-se por um elevado nível de energia e de identificação com a organização, que determinam uma maior concentração e envolvimento no trabalho (Schaufeli et al, 2004). Contudo, de forma a alcançar esse nível, fatores como a motivação e os estímulos sentidos por parte dos colaboradores são determinantes para assegurar um maior empenho e investimento da sua parte (Fowler, 2014). Nesse sentido, e considerando as características suprarreferidas da Geração Millennial, a liderança transformacional apresenta-se como uma solução viável, por se sustentar em pilares que promovem um maior foco no indivíduo e na sua motivação, que consequentemente se podem materializar num maior empenho do colaborador (Schmitt et al, 2016; Wang et al, 2018).

V. Liderança Transformacional, Satisfação e Compromisso Organizacional

Identificados os diferentes conceitos base, devemos proceder à enumeração das questões de investigação a analisar através de um instrumento de avaliação. Apesar de ao longo da revisão de literatura se lançar algumas das bases para a sua formulação, é essencial concretizar as dimensões a avaliar, assim como justificar a sua seleção. Para tal, partiremos do conceito de Geração Millennial, estabelecendo a relação com o modelo de liderança transformacional, com a satisfação e com o compromisso organizacional. A opção por avaliar três dos quatro pilares da liderança transformacional prende-se, num primeiro momento, com as necessidades comumente referidas para esta geração. Nesse âmbito, a componente relacionada com a influência idealizada do líder, ainda que importante, não assume a mesma relevância que os restantes pilares, focados na criação de um ambiente promotor do desenvolvimento e envolvimento dos colaboradores, assim como de um acompanhamento individualizado do seu percurso no seio da organização (Anderson et al, 2017). Para além disso, e tal como será posteriormente desenvolvido, a escala selecionada para a condução do nosso estudo também apresentou algumas limitações na sua aplicação ao âmbito da influência idealizada, pelo que foi igualmente um fator que contribui para a nossa decisão de restringir o estudo a três dos quatro pilares da liderança transformacional (Hikin et al, 1999).

Inspiração

Tal como referido anteriormente, um dos pilares da liderança transformacional diz respeito à inspiração e à capacidade do líder de envolver o coletivo na visão e missão da organização, mas também de promover um ambiente que incite a uma maior

participação dos colaboradores (Anderson et al, 2017; Hikin et al, 1999; Cable, 2018). Para esse efeito, a comunicação desempenha um papel determinante, sobretudo na capacidade de transmitir objetivos de forma clara, que promova uma maior envolvimento dos colaboradores (Hikin et al, 1999). Nesse sentido, Fairhurst e Connaughton (2014) desenvolvem uma perspectiva comunicativa da liderança, focando-se em aspetos que contribuem para a consolidação da relevância desta dimensão para a liderança transformacional. De acordo com as autoras, uma liderança focada na comunicação encontra-se alicerçada num maior foco na transmissão de significado e sentido, assim como na assunção de que a comunicação visa relacionar as partes cuja interação é determinante para a efetividade da transmissão de informação.

A compreensão e integração destes corolários é determinante para que, tal como referido anteriormente, um líder tenha a capacidade de transmitir valores, a missão e visão de uma organização, essenciais para conferir uma razão e objetivos que sirvam de motivação para estes colaboradores. De acordo com Holmberg-Wright (2017), quando a visão é clara, os colaboradores Millennial esforçam-se, não só por trabalhar nesse sentido, mas também por aplicar a sua criatividade na identificação de diferentes formas de alcançar esse objetivo. Com base nesta premissa, avançamos com as seguintes hipóteses:

H1: A inspiração correlaciona-se de forma positiva com a satisfação no trabalho;

H2: A inspiração correlaciona-se de forma positiva com o compromisso organizacional.

Estímulo Intelectual

Um dos pontos frequentemente associados à geração Millennial é a necessidade de proporcionar desafios que sejam intelectualmente desafiantes. Tal como indicam Holber-Wright et al (2017), a aprendizagem e mudança constantes são determinantes

para manter os colaboradores pertencentes a esta geração interessados e envolvidos na organização. Nesse sentido, e tal como referido por outros autores (Fowler, 2014; Sharma, 2016) Holber-Wright et al (2017) salientam que é necessário oferecer a possibilidade de continuação de desenvolvimento pessoal e profissional, assim como fomentar um ambiente que crie oportunidades para continuar a aprender coisas novas, não apenas num contexto teórico, mas também num contexto mais prático, mediante a execução de atividades diferentes ou de rotação de tipo de trabalho. Deste modo, é importante o papel desempenhado pela formação, assim como a criação de espaço para a partilha de informação e de trabalho (Phong et al, 2018), nomeadamente de tarefas que promovam um maior enriquecimento para o colaborador (Holmberg-Wright et al, 2017).

O estímulo intelectual no âmbito da liderança transformacional encontra-se igualmente na aplicação da criatividade no contexto laboral, sendo orientado para a identificação de novas soluções, assim como na ponderação de novas perspetivas para problemas já conhecidos (Hikin et al, 1999; Cable, 2018). Para além disso, fomenta-se um ambiente de partilha, em que eventuais erros não são criticados em público e no qual se promove a participação e contributo dos colaboradores na identificação de potenciais soluções (Hikin et al, 1999). Este tipo de dinamismo poderá, igualmente, dar resposta às necessidades da geração Millennial, pelo que propomos as seguintes hipóteses:

H3: o estímulo intelectual correlaciona-se de forma positiva com o compromisso organizacional;

H4: o estímulo intelectual correlaciona-se de forma positiva com a satisfação no trabalho.

Consideração Individualizada

Outro ponto que tem sido amplamente relacionado com a geração Millennial, e que também se encontra fortemente associado ao processo de aprendizagem, prende-se com a obtenção frequente de feedback. De acordo com Karie Willyerd (2015), uma das chaves de sucesso para a liderança desta geração é a necessidade de proporcionar regularmente o feedback a estes trabalhadores, que o consideram um elemento essencial para o seu desenvolvimento. No entanto, e tal como salientam Holmberg-Wright et al (2017), esta geração mostra-se mais recetiva a um feedback positivo que lhe permita continuar a desenvolver e melhorar os seus pontos fortes, ao invés de chamadas de atenção para pontos que requeiram um maior investimento na melhoria do seu desempenho. Karie Willyerd (2015) vai mais além, ao referir que a necessidade constante de feedback poderá estar associada ao maior foco no desempenho, presente igualmente no mundo académico (Holmberg et al, 2017). Contudo, e independentemente da razão pela qual esta necessidade foi surgindo, a realidade é que a referência a este ponto é frequente, identificado em vários artigos como um aspeto ligado à adesão às organizações por parte desta geração (Hernandez et al, 2018; Diesing, 2016).

Para além disso, esta noção de uma consideração e acompanhamento individualizado relaciona-se também com uma escuta ativa e atenta por parte do líder das necessidades e expetativas da sua equipa (Hinkin et al, 1999). Esta componente assume-se como uma parte integrante desse acompanhamento, facilitador da orientação das estratégias de formação e mentoria, de forma a melhor corresponder às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores (Hernandez et al, 2018). Tal poderá, nomeadamente, ser alcançado através da identificação de tarefas que lhes possam ser

delegadas e que criem as oportunidades de aprendizagem. Essas estratégias servirão igualmente de avaliação por parte da liderança, ao permitir a observação do modo como o indivíduo se adapta e qual o tipo de suporte necessário para desempenhar a tarefa delegada (Hinkin et al, 1999; Sharma, 2016; Lee et al, 2018).

Nesse sentido, propomos as seguintes hipóteses de investigação:

H5: A consideração individualizada correlaciona-se de forma positiva com a satisfação no trabalho;

H6: A consideração individualizada correlaciona-se de forma positiva com o compromisso organizacional.

Apesar da variedade de estudos, por um lado, sobre a geração Millennial e, por outro, sobre a liderança transformacional, não existem muitos dados sobre a adequação deste último modelo às necessidades destes colaboradores. Nesse sentido, propomo-nos estudar a relação entre ambos os conceitos mediante um inquérito a ser respondido por indivíduos portugueses que integrem a geração Millennial de modo a aferir se a liderança transformacional responde de forma eficaz às suas necessidades e o impacto que a sua aplicação tem a nível do compromisso dessa geração para com a organização que integram.

Concluindo, as hipóteses apresentadas visam verificar a existência das seguintes relações:

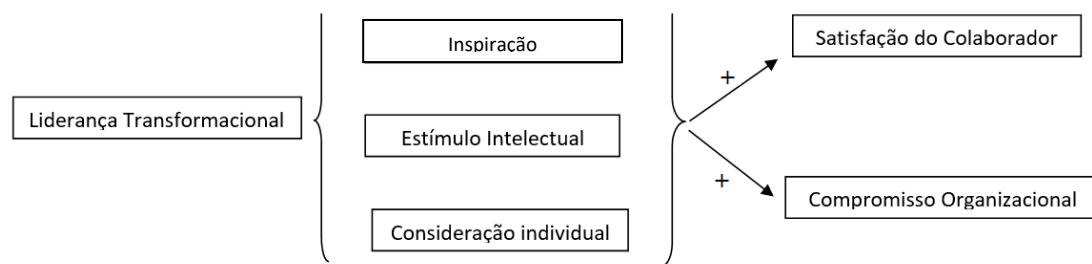


Figura 1 – Modelo de relação entre liderança transformacional, satisfação e compromisso organizacional

Metodologia

Partindo da teoria da liderança transformacional e os quatro pilares sobre os quais se apoia, tornou-se determinante a identificação de escalas que permitissem proceder a uma avaliação das necessidades da geração Millennial e verificar se as mesmas são devidamente acauteladas através da aplicação deste modelo. Se, por um lado, procuramos identificar se existe ou não uma aproximação das estratégias das organizações, mas sobretudo, da sua liderança em relação a esta geração, procuraremos, igualmente, determinar até que ponto essa adaptação é sinónimo de uma maior satisfação dos colaboradores e de um maior compromisso com as organizações.

Por esse motivo, optou-se pela aplicação de uma metodologia quantitativa uma vez que permite, de melhor forma, analisar as respostas que venham a ser obtidas da amostra, assim como relacionar as diferentes variáveis entre si, de modo a obter a confirmação ou não das hipóteses apresentadas.

Já no que respeita à amostra, decidiu-se aplicar o inquérito a população residente em Portugal, que aqui exerça a sua atividade profissional e cujas idades se encontrem compreendidas pelo intervalo temporal anteriormente referido para a delimitação da Geração Millennial, ou seja, nascidos entre 1981 e 1996. O questionário foi difundido mediante contacto por e-mail e por divulgação em redes sociais.

Finalmente, os dados recolhidos foram processados através do programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), recorrendo-se ainda ao Microsoft Excel.

I. Instrumento de avaliação

De forma a recolher os dados que nos permitissem proceder à análise anteriormente proposta, foi desenvolvido um questionário composto por cinquenta itens, dividido em

seis partes. Note-se que, regra geral, para um estudo com características semelhantes ao que nos propusemos realizar, deve proceder-se a uma validação do instrumento que irá ser utilizado para avaliação das hipóteses de investigação. Contudo, uma vez que estamos a utilizar escalas já anteriormente validadas pelos respetivos autores, iremos seguir essa validação sem proceder a qualquer análise suplementar.

Os primeiros seis itens foram desenvolvidos de forma a se proceder a uma caracterização demográfica da amostragem, focando-nos no género, idade e habilitações académicas, assim como na experiência profissional. À exceção das questões referentes ao género e às habilitações académicas, os inquiridos deveriam indicar o número referente à sua idade, mas também à experiência profissional, tempo na atual organização e tempo com a atual chefia.

Os três grupos subsequentes focaram-se em três pilares da liderança transformacional, sendo eles a inspiração, o estímulo intelectual e a consideração individualizada, validada por Hinkin et al (1999). A presente escala tem por base o *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, comumente utilizado para a avaliação de práticas associadas ao modelo de liderança transformacional, desenvolvido por Bass e al (1985). Nesse sentido, foi apresentado aos inquiridos um conjunto de diferentes afirmações associadas a cada uma dessas dimensões, que deveriam ser avaliadas numa escala de *Likert* de 1 a 5, em que 1 correspondia a Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente. Contudo, e uma vez que recorreremos a uma escala previamente validada por outro autor, deve-se referir que uma das críticas que mais comumente tinha sido apontada ao MLQ prendia-se com o facto de existirem vários construtos que poderiam ser associados a mais do que uma dimensão, comprometendo eventualmente a fiabilidade dos resultados. Por esse motivo, e também de forma a mantermo-nos fiéis ao

objetivo traçado para a nossa análise, optámos por seguir a escala proposta por Hikin et al (1999), composta por apenas três das quatro dimensões comumente identificadas para a liderança transformacional. Apesar de o estudo de Hikin et al (1999) se focar, precisamente, na relevância do carisma e da influência idealizada no âmbito da liderança transformacional, os itens relacionados com este ponto não obtiveram a necessária validação. De acordo com os autores, a subescala proposta para avaliar o carisma do líder carecia de consistência conceptual e apesar da razoabilidade da adequação do conteúdo em alguns dos itens, tal não foi suficiente para reunir sustentação empírica de que a subescala permitia avaliar de forma clara e inequívoca a influência idealizada enquanto um construto independente e relevante no âmbito da liderança transformacional (Hikin et al, 1999). Contudo, e uma vez que neste estudo não são indicados os coeficientes de fiabilidade, os mesmos serão apresentados mais adiante.

A mesma escala de *Likert* de 5 pontos é igualmente utilizada no conjunto de itens número cinco, no qual os inquiridos são convidados a refletir sobre o seu nível de satisfação com o local de trabalho. Nesse âmbito recorreu-se à escala desenvolvida por Macdonald et al (1997), cujo intuito tinha sido o de criar um instrumento simplificado e rápido de aferição do nível de satisfação dos colaboradores com as organizações que integravam. Nesse sentido, os autores desenvolveram um instrumento composto por 10 itens contendo afirmações sobre as quais os inquiridos devem refletir e utilizar a escala de *Likert* de 5 pontos para avaliar o seu nível de concordância com cada uma das afirmações. Note-se que no estudo inicial, o autor procedeu a uma análise de fiabilidade do instrumento, tendo atingindo um resultado de 0.77, tido como aceitável. A esse propósito, MacDonald refere ainda que a multiplicidade de temas representada pelos

diferentes itens da escala poderia ser responsável por uma certa redução do coeficiente de fiabilidade.

Por fim, o último grupo foi desenvolvido por Schaufeli et al (2002) com o intuito de desenvolver uma escala simples que permitisse avaliar o nível de compromisso organizacional dos colaboradores. Os autores desenvolveram duas escalas, sendo que a utilizada para efeitos deste estudo foi a versão abreviada composta por nove afirmações referentes aos três elementos de compromisso organizacional. Neste caso, a escala era de sete pontos - de 0 a 6 -, segundo a qual os inquiridos deviam afirmar a frequência com que passavam pelas mesmas emoções e sentimentos, correspondendo 0 a Nunca e 6 a Sempre. Também neste âmbito, os autores procederam a uma análise de fiabilidade do instrumento, sendo que o resultado obtido para a versão abreviada de 9 itens foi de 0.9.

II. Caracterização demográfica

Tal como referido anteriormente, o instrumento desenvolvido no âmbito do presente trabalho final de Mestrado foi partilhado por e-mail e por redes sociais, apelando à participação de indivíduos cujas datas de nascimento integrassem o intervalo de tempo que baliza a denominação Millennial. Foram recolhidas 94 respostas, das quais apenas 73 eram efetivamente válidas para prosseguir com o nosso estudo.

Num primeiro momento, procedemos a uma análise demográfica dos inquiridos, tendo-se concluído que 62% eram do sexo feminino e os restantes 38% pertenciam ao sexo masculino. No que respeita às idades dos respondentes, 45% tinham idades inferiores a 30 anos de idade e 16% encontravam-se entre os 35 e os 37 anos de idade, sendo que 70% dos inquiridos realizou estudos superiores – 38.5% Licenciatura e os restantes

31,5% Mestrado. Finalmente, e no que diz respeito à experiência profissional, verificou-se que a média dos resultados obtidos se situa nos 7 anos, com uma permanência média na atual organização de 3 anos e de 2 anos com a atual chefia, o que nos fornece já alguns dados quanto à rotatividade destes trabalhadores. Verifica-se assim que apesar da média de anos de experiência profissional, a tendência de permanência na organização é significativamente inferior, sendo que a média de resultados obtidos indica uma permanência que corresponde a menos de metade da média de anos de experiência profissional.

III. Análise dos resultados

No que respeita às respostas obtidas nas restantes escalas do instrumento, foi necessário proceder a uma triagem e tratamento de forma a que os resultados pudessem ser devidamente carregados no programa SPSS e assim proceder a uma avaliação das respostas obtidas. Num primeiro momento, procedemos a uma análise de confiabilidade dos resultados, recorrendo-se ao coeficiente alfa de Cronbach para apurar a consistência interna de cada uma das escalas utilizadas no nosso estudo. Contudo, e tal como referido anteriormente, para o presente trabalho recorreremos a escalas já anteriormente validadas por outros autores, pelo que seguidamente apresentamos os resultados obtidos, assim como a sua comparação com os inicialmente obtidos por esses autores:

Tabela 1. Resultados por Dimensão (média, desvio padrão e coeficiente Alpha Cronbach)

	Média	Desvio Padrão	α
1. Inspiração	3.67	0.92	0.922
2. Estímulo Intelectual	3.41	1.08	0.951
3. Consideração Individual	3.25	1.14	0.939
4. Satisfação	3.46	0.84	0.868
5. Compromisso Organizacional	3.85	1.23	0.943

Tabela 2. Liderança Transformacional – média de resultados

Inspiração		Estímulo Intelectual		Consideração Individual	
Q1	3.88	Q11	3.66	Q21	3.23
Q2	3.42	Q12	3.68	Q22	3.73
Q3	3.22	Q13	3.45	Q23	3.27
Q4	3.51	Q14	3.04	Q24	3.10
Q5	3.79	Q15	3.36	Q25	3.45
Q6	3.97	Q16	3.48	Q26	3.01
Q7	3.88	Q17	3.48	Q27	3.36
Q8	3.88	Q18	3.47	Q28	3.25
Q9	3.86	Q19	3.30	Q29	2.88
Q10	3.36	Q20	3.25		

Dos resultados obtidos – apresentados com maior detalhe por subescala nas tabelas estatísticas presente no anexo II -, verifica-se assim que a nível de consistência interna, as escalas têm resultados elevados, destacando-se a coerência da subescala do estímulo intelectual (0.951), apesar de a escala referente aos três pilares da liderança transformacional ter um coeficiente geral de 0.969. Ainda a propósito destas escalas, note-se que, apesar de todos os resultados, com a exceção da resposta para Q29, terem alcançado resultados positivos – as médias encontram-se acima de 3 -, houve uma reduzida dispersão dos resultados, encontrando-se estes entre 3,01-3,73. Verifica-se assim que existe, da parte dos inquiridos, a identificação de práticas que correspondem aos pilares da liderança transformacional, neste caso inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada.

Contudo, note-se que os resultados obtidos para a inspiração revelam-se mais significativos que os obtidos para as restantes dimensões. Apesar de, para todas as questões – exceto para Q29, relativa à consideração individual – os resultados obtidos serem positivos – igual ou superiores a 3 -, é na inspiração que se verifica um maior número de respostas com médias superiores a 3.5, sendo que, para as restantes subescalas, as médias para cada uma das questões se situa tendencialmente abaixo dos

3.5, apesar de os respetivos desvios padrão – 1.08 para o estímulo intelectual e 1.14 para a consideração individual – indicarem uma maior dispersão das respostas recolhidas.

Tabela 3. Satisfação – média de resultados

Satisfação	
Q30	3.62
Q31	4.33
Q32	3.73
Q33	3.74
Q34	3.33
Q35	2.85
Q36	3.34
Q37	3.92
Q38	2.86
Q39	2.86

Já no que diz respeito à escala referente à satisfação com o local de trabalho, registou-se uma consistência interna de 0.868, que ainda que sendo um resultado positivo, nos coloca perante uma consistência ligeiramente inferior à obtida para a escala da liderança transformacional. No entanto, e no que diz respeito à média de respostas verificou-se uma maior dispersão dos resultados, destacando-se a resposta a Q31 cuja média é de 4.33 e as respostas a Q35, Q38 e 39, cujos resultados foram de 2.85 e 2.86 respetivamente. Verifica-se assim uma média geral de respostas de 3.4 o que indicia a identificação de um certo grau de satisfação no local de trabalho. Contudo, 30% das respostas são efetivamente negativas por se encontrarem abaixo de 3, correspondendo a questões relacionadas com adequação do salário, ao sentimento de realização com o trabalho que os inquiridos estão a desenvolver e com o benefício do trabalho para a saúde física e psicológica dos colaboradores. As questões que obtiveram os resultados mais elevados correspondem à relação com os colegas (4.33) e com o superior (3.92), podendo assim verificar-se que a parte relacional no local de trabalho assume maior destaque nos índices de satisfação dos colaboradores.

Tabela 4. Compromisso Organizacional – média de resultados

Compromisso Organizacional	
Q40	3.55
Q41	3.88
Q42	3.84
Q43	3.45
Q44	3.27
Q45	3.89
Q46	4.36
Q47	4.44
Q48	3.96

Finalmente, e no que respeita aos resultados obtidos para a escala do compromisso organizacional, obteve-se um coeficiente de consistência interna de 0.943, sendo que a média geral dos resultados foi de 3.9, encontrando-se a maioria dos resultados acima de 3. Destaque-se os resultados obtidos em Q46 e Q47 referentes, respetivamente, ao orgulho (4.36) e envolvimento com o trabalho (4.44), verificando-se assim que são estes os elementos determinantes para a identificação de compromisso organizacional para esta geração.

Seguidamente, procedemos a uma análise das correlações entre as diferentes subescalas de forma a apurar o impacto que cada uma podia ter nas restantes, mas também com o intuito de comprovar a verificação das hipóteses de investigação por nós suscitadas. Os resultados obtidos foram os seguintes, recorrendo-se à aplicação do coeficiente de Pearson, considerando-se que os resultados situados entre 0.5 e 0.7 demonstram uma correlação moderada entre variáveis e acima de 0.7, uma correlação forte:

Tabela 5. Correlação entre Variáveis – Coeficiente de Pearson

	1	2	3	4	5
1. Inspiração	1				
2. Estímulo Intelectual	0.797	1			
3. Consideração Individual	0.812	0.890	1		
4. Satisfação	0.551	0.599	0.676	1	
5. Compromisso Organizacional	0.318	0.381	0.357	0.622	1

Nota: assume-se um intervalo de confiança de 90%, sendo $p < 0.01$

De acordo com as hipóteses por nós apresentadas anteriormente, o intuito do presente trabalho seria a identificação de correlações positivas entre os três dos pilares da liderança transformacional e a satisfação e compromisso organizacional. Nesse sentido, verificou-se que qualquer um dos pilares da liderança transformacional obteve resultados positivos no que respeita à correlação com a satisfação, encontrando-se abrangidos por um intervalo de 0.55 e 0.62, destacando-se uma correlação superior com o pilar da consideração individual. Para os restantes pilares, os resultados são mais próximos – 0.55 para inspiração e 0.59 para o estímulo intelectual -, o que nos leva a concluir que, apesar de os resultados serem positivos, é a consideração individual que assume mais destaque no que respeita à identificação de um maior nível de satisfação para os inquiridos. Contudo, e apesar dos resultados obtidos, verifica-se igualmente que estamos perante correlações moderadas e não fortes, o que nos levaria a considerar a existência de margem para a consideração de outras variáveis com potencial para apresentar níveis de correlação mais significativos.

Já no que diz respeito à relação dos diferentes pilares com o compromisso organizacional, verifica-se que, apesar de os resultados obtidos serem positivos, a correlação entre si é fraca. Não obstante os resultados serem ligeiramente superiores para o estímulo intelectual e para a consideração individual, os resultados obtidos são

distintos dos registados para a satisfação no trabalho. Finalmente, de referir ainda que o facto de estarmos perante uma correlação fraca, não invalida as hipóteses suscitadas relativamente aos diferentes pilares da liderança transformacional e o compromisso organizacional para os inquiridos.

Verificamos uma correlação moderada entre a satisfação e o compromisso organizacional – 0.62 -, indiciando a existência de uma relação entre si igualmente relevante.

Finalmente, submetemos os nossos resultados a uma análise de regressão de forma a apurar se a relação entre variáveis é linear, para que seja possível prever resultados de variáveis dependentes a partir do resultado apurado para as variáveis independentes – neste caso, as associadas à liderança transformacional. Ou seja, através desta análise, procuramos determinar de que forma é que as variáveis relacionadas com a inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada influenciam a satisfação e o compromisso organizacional. Os resultados obtidos foram os seguintes:

Tabela 6. Regressão Múltipla para Satisfação e Compromisso Organizacional

Satisfação	Coeficientes padronizados				Compromisso	Coeficientes padronizados		
		β	t	Sig		β	t	Sig
	Inspiração	0.551	5.56	.000		0.318	2.82	.006
	Estímulo Intelectual	0.599	6.29	.000		0.381	3.47	.001
	Consideração Individual	0.676	7.74	.000		0.357	3.23	.002
	R²	0.457				0.147		
	R² Ajustado	0.434				0.110		

De acordo com os resultados apurados, podemos concluir que, no que respeita à satisfação, 43% da variância dos resultados apoia-se no conjunto de variáveis associadas

à liderança transformacional. Verifica-se igualmente que qualquer uma das dimensões da liderança transformacional se encontra positiva e significativamente relacionada com a satisfação, registando-se para a inspiração $\beta=0.551$, $p< 0.01$, para o estímulo intelectual $\beta=0.599$, $p<0.01$ e para a consideração individual $\beta=0.676$, $p<0.01$.

Já para o compromisso organizacional, e à semelhança do que foi identificado a nível das correlações, verifica-se que essa variância apenas se encontra sustentada em 11% neste conjunto de variáveis. Contudo, e de acordo com os resultados obtidos, considera-se que também esta dimensão se encontra positiva e significativamente relacionada com as dimensões seleccionadas da liderança transformacional, ainda que os resultados registados sejam inferiores aos identificados para a satisfação. Neste âmbito, registou-se $\beta=0.318$ para a inspiração, $\beta= 0.381$ para o estímulo intelectual e $\beta=0.357$ para a consideração individual.

Considerando a análise dos resultados obtidos a partir de aplicação do instrumento de avaliação – apresentados com maior detalhes nas tabelas estatísticas presentes no anexo II -, podemos concluir que todas as hipóteses suscitadas ao longo do presente trabalho estão confirmadas, apesar de se registar uma correlação superior entre a satisfação e as dimensões da liderança transformacional do que entre estas e o compromisso organizacional. Tendo em conta estes resultados, cabe-nos apurar as respetivas conclusões referentes ao estudo, aliando-as às considerações inicialmente expostas na revisão de literatura.

Discussão dos Resultados

O nosso objetivo com o presente estudo consistia no desenvolvimento de um instrumento que nos permitisse identificar, por um lado, práticas de liderança transformacional em organizações portuguesas e, por outro, aferir se as mesmas teriam impacto no nível de satisfação e de compromisso organizacional de colaboradores pertencentes à Geração Millennial. Procurou-se, assim, apurar se seria possível identificar uma correlação positiva entre estes dois conceitos e três pilares da liderança transformacional, selecionados com base nas características comumente associadas a esta geração.

Tal como referido ao longo da revisão de literatura, estamos perante uma geração cuja perspetiva relativamente ao mundo do trabalho foca-se nas oportunidades de aprendizagem e experiências que as organizações lhes podem oferecer (Durocher et al, 2016), mas também num maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Diesing, 2016). Nesse sentido, um modelo de liderança que promova a partilha de conhecimento, não apenas entre colegas, mas da própria chefia com os seus colaboradores (Wang et al, 2016; Phong et al 2018), assim como oportunidades de desenvolvimento das suas competências, nomeadamente através do acompanhamento e do *feedback* (Willyerd, 2015) apresentam, à partida, vantagens no que respeita à sua adequação às necessidades desta geração (Anderson et al, 2017).

Com base nesta premissa, procuramos apurar a relação de um modelo de liderança transformacional com a satisfação. Neste âmbito, foi-nos possível confirmar a existência de uma relação positiva com as três dimensões desse modelo de liderança. Nesse sentido, e seguindo a orientação preconizada por Anderson et al (2017), tal é especialmente evidente para a dimensão referente à consideração individualizada, algo

que os autores já tinham identificado como uma das principais vantagens deste modelo de liderança. Consideramos, igualmente, que os resultados permitem confirmar o individualismo enquanto característica desta geração, cuja necessidade de um acompanhamento mais personalizado e focado nas suas necessidades e expectativas influencia o seu nível de satisfação com a sua atual organização (Anderson et al, 2017). Assim, considerando a média de resultados obtidos na escala referente à satisfação, o contacto com o superior obteve um dos níveis mais elevados, evidenciando a relevância que ações como o feedback e a mentoria assumem para uma perceção positiva do trabalho por parte destes colaboradores (Hikin et al, 1999; Willyerd, 2015; Diesing, 2016; Hernandez et al, 2018). Finalmente, e ainda a propósito da satisfação, note-se que também foi identificada uma correlação positiva entre esta dimensão e as duas dimensões restantes da liderança transformacional, apesar de os resultados alcançados demonstrarem uma relação mais moderada do que a apurada para a consideração individual.

No que respeita ao compromisso organizacional, apesar de se verificar a existência de uma correlação positiva, os resultados alcançados não assumiram a mesma expressividade que os apurados para a satisfação. Note-se, igualmente, que, em relação às respostas obtidas na escala referente a esta dimensão, a questão relativa ao empenho foi a que obteve um nível mais elevado, seguindo assim a corrente já previamente identificada por Schmitt et al (2016), no sentido de que a liderança transformacional teria impacto no que respeita ao empenho dos colaboradores. Verifica-se ainda um resultado significativo relativamente ao orgulho sentido por estes colaboradores em relação às organizações que integram, podendo assim concluir-se que existe uma identificação significativa com a organização, que se materializa num maior empenho e dedicação no desempenho das tarefas (Schaufeli et al, 2002; Orellana et al, 2014).

Assim sendo, e apesar do aparente individualismo desta geração, verificamos que estamos perante colaboradores que, ainda que focados no seu desenvolvimento, são perfeitamente capazes de demonstrar níveis significativos de envolvimento com a sua organização e de se identificarem com a sua missão e visão, procurando contribuir de forma significativa através do seu trabalho (Holmberg-Wright et al, 2017). Para além disso, a ideia preconizada por autores como Anderson et al (2017), Pfau (2016) e Holmberg-Wright et al (2017) de que esta seria uma geração com um fraco envolvimento com a organização não alcança sustentação com base nos resultados obtidos neste estudo, verificando-se inclusivamente a existência de condições para que estes colaboradores, ainda que focados no seu desempenho e desenvolvimento, se preocupem igualmente com o seu contributo para a organização. Aliás, de acordo com os resultados obtidos, registou-se uma média positiva elevada no ponto referente ao envolvimento com o trabalho, demonstrando assim a capacidade de absorção e de entrega manifestado por estes colaboradores.

Deste modo, podemos concluir que se verifica a aplicação de práticas de liderança transformacional nas organizações portuguesas, sendo que as mesmas se materializam em resultados positivos de satisfação e de compromisso organizacional de colaboradores Millennial. Apesar de os resultados obtidos para a satisfação serem superiores aos apurados para o compromisso organizacional, consideramos que o estudo desenvolvido é pertinente e contribui para este âmbito, facultando dados relativos à realidade atual.

Conclusões

A progressiva integração de colaboradores pertencentes à Geração Millennial tem despoletado o surgimento de desafios para as organizações, determinando a necessidade

de proceder a reformas nas suas metodologias de modo a melhor se adequarem aos novos paradigmas e perspectivas relativamente ao mundo do trabalho. Para tal, e para alcançar níveis de satisfação e de compromisso organizacional por parte destes colaboradores, é determinante a identificação de modelos de liderança que permitam aliar as suas necessidades individuais aos objetivos comuns da organização.

Nesse sentido, e explorando as potencialidades derivadas da implementação de um modelo de liderança transformacional, foi-nos possível concluir que este apresenta claras vantagens ao promover um ambiente motivador e estimulante, mas sobretudo por permitir um acompanhamento mais individualizado dos colaboradores, focado no desenvolvimento das suas competências e aprendizagem. Estes resultados evidenciaram a existência de uma correlação positiva significativa com a satisfação no local de trabalho.

No que respeita ao compromisso organizacional, foi-nos possível identificar a existência de uma correlação positiva, que, apesar de não assumir a mesma expressividade que a correlação identificada entre a liderança transformacional e a satisfação, revela uma aproximação que permite contrariar a perceção de que colaboradores pertencentes a esta geração estão essencialmente focados no seu próprio percurso. Ainda que havendo uma confirmação do individualismo enquanto característica desta geração, verifica-se igualmente que o orgulho na organização e a sua materialização no empenho com que as tarefas são desempenhadas indiciam a existência de um sentido de compromisso para com a organização, assim como de envolvimento numa missão e visão comuns.

Em suma, e no que diz respeito ao papel desempenhado pelas organizações, verifica-se assim que um modelo que aposte, a título de exemplo, num acompanhamento individualizado do colaborador, com vários momentos de *feedback* ao longo de ano,

assim como na delimitação de um plano de formação orientado para o seu percurso em particular, serão algumas das estratégias com maior impacto na satisfação e envolvimento destes colaboradores. A quebra com modelos pouco atualizados como a de um único momento de avaliação ao longo do ano - regra geral, a avaliação de desempenho – ou um plano de formação demasiado estandardizado sem margem para adequação ao perfil do colaborador, torna-se numa necessidade de forma a melhor equipar as organizações para a atração e gestão de equipas com cada vez mais indivíduos pertencentes a esta geração.

Limitações e possíveis investigações futuras

Uma das primeiras limitações associadas ao nosso estudo prende-se com a dimensão da amostra. O número de respostas não é representativo o suficiente para que se possa extrapolar os resultados para a generalidade da realidade laboral em Portugal, nem de todos os colaboradores pertencentes a esta geração. Para tal, seria igualmente importante assegurar alguma diversidade no que diz respeito à distribuição geográfica dos inquiridos, garantindo uma melhor representatividade da população portuguesa pertencente a esta geração. No presente trabalho, a maioria dos inquiridos encontrava-se na área metropolitana de Lisboa, pelo que se revelou mais circunscrito do ponto de vista geográfico. Desse modo, poderia ter sido interessante averiguar se haveria distinção das perspetivas relativamente ao trabalho, à liderança e ao compromisso organizacional em função da área geográfica.

Outra das limitações prende-se com o facto de nos termos limitado a avaliar com base em pilares de metodologias de liderança transformacional. Tal como tinha sido referido nas primeiras páginas do presente trabalho, nos últimos anos tem-se verificado a multiplicação de artigos relacionados com a geração Millennial e com práticas de

liderança. Nesse sentido, e de forma a proceder a uma análise mais robusta e sustentada, seria interessante fazer um estudo comparativo entre outros estilos de liderança e o seu impacto a nível da satisfação, mas sobretudo do compromisso organizacional. Neste âmbito, e apesar de termos confirmado a existência de uma correlação positiva entre os três pilares e o compromisso, consideramos que haverá margem para testar outros modelos e averiguar se a correlação obtida com outras dimensões seria superior.

Apesar das limitações apontadas, consideramos que o estudo desenvolvido foi pertinente, uma vez que permitiu proceder a uma breve análise daquele que é o contexto atual nas organizações portuguesas, mas também compreender aquelas que podem ser as dimensões com maior influência a nível da satisfação e do compromisso organizacional.

Bibliografia

Anderson, J., Baur, J., Griffith, J. and Buckley, M. (2017), What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation, *The Leadership Quarterly*, 28, pp. 245 – 260

Barbuto, J. and Gottfredson, R. (2016), Human capital, the millennials' reign, and the need for servant leadership, *Journal of Leadership Studies*, Vol. 10 (2), pp. 59 - 63

Blancero, D, Mouriño-Ruiz, E. and Padilla, A. (2018), Latino Millennials – the force new diverse workforce: challenges and opportunities, *Hispanic Journal of Behavioural Sciences*, Vol 40 (I), pp. 3 – 21

Bresman, H (2015), What millennials want from work, charted across the world, *Harvard Business Review* (<https://hbr.org/2015/02/what-millennials-want-from-work-charted-across-the-world>)

Brown, M, Treviño, E., Harrison, D. (2005), Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, pp. 117-134

Cable, D (2018), Why people lose motivation – and what managers can do to help, *Harvard Business Review* (<https://hbr.org/2018/03/why-people-lose-motivation-and-what-managers-can-do-to-help>)

Cordeiro, A. (2017), Portugal é o Segundo país europeu com maior taxa de emigrantes, *Publico*

Defrank-Cole, L. and Tan, S. (2017), Reimagining leadership for millennial women: perspectives across generations, *Journal of Leadership Studies*, Vol. 10 (4), pp. 43 – 46

Diesing, G (2016), Millennial: who they are, what they want & why you need them, *H&HN*, pp. 22 – 27

Dimock, M. (2018), Defining generations: where Millennials end and post-Millennials begin, *Pew Research Centre*

Durocher, S, Bujaki, M. and Brouard, F. (2016), Attracting Millennials: Legitimacy management and bottom-up socialization process within accounting firms, *Critical Perspectives on Accounting*, 39, pp. 1-24

Fairhurst, G. and Connaughton, S. (2014), Leadership: a communicative perspective, *Leadership*, Vol. 10 (I), pp 7 - 35

Fowler, S. (2014), What Maslow's hierarchy won't tell you about motivation, *Harvard Business Review* (<https://hbr.org/2014/11/what-maslows-hierarchy-wont-tell-you-about-motivation>)

Gabinete de Estratégia e Planeamento (2017), Boletim Estatístico – novembro 2017, Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (fontes: Instituto Nacional de Estatística)

Hermosilla, D., Amution, A., Costa, S., Páez, D. (2016), El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadores y consecuencias a largo plazo, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, pp. 135 - 141

Hernandez, J. and Grys, T. (2018), Mentoring Millennials for future leadership, *American Association for Physician Leadership – Physician Leadership Journal*, pp. 41 - 44

Hinkin, T. and Tracey, J. (1999), The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, nr 2, pp.105 - 119

Hires, K. (2018), Five ways to help millennials develop soft skills, *Reflections on Nursing Leadership* (<https://www.reflectionsonnursingleadership.org/features/more-features/five-ways-to-help-millennials-develop-soft-skills>)

Holmberg-Wright, K., Hribar, T. and Tsegai, J. (2017), More than money: business strategies to engage Millennials, *Business Education Innovation Journal*, Vol 9 (2), pp. 14 – 23

Karakas, F., Manisaligil, A. and Sarigollu, E. (2015), Management learning at the speed of life: designing reflective, creative and collaborative spaces for millennials, *The International Journal of Management Education*, 13, pp. 237 – 248

Lee, A., Willis, S. and Wei Tian, A. (2018), When Empowering Employees Works, and When It Doesn't, *Harvard Business Review* (<https://hbr.org/2018/03/when-empowering-employees-works-and-when-it-doesnt>)

Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. (1939), Patterns of aggressive behaviour in experimentally created “social climates”, *The Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271- 299

Locke, E. (1968), What is Job Satisfaction?, American Psychological Association, pp. 1-45

Macdonald, S. and MacIntyre, P. (1997), The generic job satisfaction scale: scale development and its correlates, *Employee Assistance Quarterly*, Vol. 13, pp. 1 - 16

Men, L. (2014), Strategic internal communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction, *Management Communication Quarterly*, Vol 28 (2), pp. 264 – 284

Oliveira, L., Cavazotte, F. and Dunzer, R. (2017), The interactive effects of organizational and leadership career management support on job satisfaction and turnover intention, *The International Journal of Human Resources Management*, pp. 1 - 21

Orellana, B. and Ch, A. (2014), Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, *Suma de Negocios*, 5 (11), pp. 117 - 125

Petroulas, E., Brown, D., Sundin, H. (2010), Generational Characteristics and Their Impact on Preference for Management Control Systems, *Australian Accounting Review*, 20, pp. 221-240

Pfau, B. (2016), What do Millennials really want at work? The same things the rest of us do, *Harvard Business Review* (<https://hbr.org/2016/04/what-do-millennials-really-want-at-work>)

Phong, L, Hui, L. and Thanh Son, T. (2018), How Leadership and trust in leaders foster employees' behaviour toward knowledge sharing, *Social Behaviour and Personality*, 46 (5), pp 705 - 720

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. and Bakker, A (2002), The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, pp. 71 – 92

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), pp. 293-315.

Sharma, A (2016), Designing learning for Millennials, *Leadership & Development*, pp 60 - 65

Schmitt, A., Hartog, D. and Belschak, F. (2016), Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, pp. 588 - 610

Tao, J., Jiang, W., Liu, C., Yang, X., Zhang, W. and Zhang, H. (2017), New employee intention to leave and consequent work performance: does leadership style matter?, *Social Behaviour and Personality*, 45 (10), pp. 1707 - 1722

Wang, B., Qian, J., Ou, R., Huang, C., Xu, B and Xia, Y. (2016), Transformational leadership and employees' feedback seeking: the mediating role of trust in leader, *Social Behaviour and Personality*, 44 (7), pp. 1201-1208

Wang, Y., Zheng, Y. and Zhu, Y. (2018), How transformational leadership influences employee voice behaviour: the roles of psychological capital and organizational identification, *Social Behavior and Personality*, 46 (2), pp. 313 - 322

Willyerd, K. (2015), Millennials want to be coached, *Harvard Business Review* (<https://hbr.org/2015/02/millennials-want-to-be-coached-at-work>)

Anexos

Anexo I: Modelo de Instrumento de Avaliação

Anexo II: Tabelas estatísticas

Anexo I: Modelo de Instrumento de Avaliação

Liderança e Geração Millennial

Este questionário destina-se a recolher dados no âmbito do trabalho final de Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), realizado por Ana Filipa Camacho da Costa.

O presente tem por objetivo estudar a relação entre o estilo de liderança utilizado nas organizações em Portugal e a sua eficácia na gestão de colaboradores pertencentes à Geração Millennial.

O questionário é anónimo e os dados serão tratados de forma confidencial. A sua opinião sincera é fundamental para a análise, pelo que será igualmente importante ler atentamente cada questão antes de responder.

Agradeço, desde já, a sua participação e contributo.

Género F ☐ M ☐

Idade: _____ anos

Habilitações literárias

3º Ciclo ☐

Licenciatura ☐

Ensino Secundário Regular ☐

Mestrado ☐

Ensino Secundário Curso Profissional ☐

Outro ☐

Experiência profissional: _____ anos

Tempo de permanência na atual empresa: _____ anos

Tempo com atual supervisor(a)/chefia: _____ anos

O meu superior:

Leia atentamente as afirmações que se seguem e avalie numa escala de 1 a 5 o estilo de liderança atualmente aplicado na sua organização, em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente.

O meu superior ...

Grupo II	Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não concordo nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente
Q1. Define padrões elevados					
Q2. Perspetiva oportunidades interessantes					
Q3. Incentiva de forma contínua					
Q4. Direciona o meu foco para o que é necessário para ser bem sucedido					
Q5. Ajuda-me a compreender questões essenciais do trabalho					
Q6. Demonstra determinação para alcançar aquilo a que se propõe					
Q7. Expressa a sua confiança em que iremos alcançar os nossos objetivos					
Q8. Fala de forma otimista em relação ao futuro					
Q9. Fala com entusiasmo sobre o que deve ser alcançado					
Q10. Transmite uma visão do futuro cativante					

Grupo III	Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não concordo nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente
Q11. Incentiva-me a expressar as minhas ideias e opiniões					
Q12. Incentiva-me a abordar os problemas recorrendo ao raciocínio e fundamentação, em vez de formar uma opinião sem fundamento					
Q13. Questiona os padrões de trabalho já definidos					
Q14. Enfatiza a pertinência de questionar os padrões já definidos					
Q15. Reavalia e questiona a adequação de procedimentos e processos					
Q16. Incentiva-me a repensar ideias, suscitando novas questões					
Q17. Procura diferentes perspetivas para resolver problemas					
Q18. Sugere novas perspetivas para realizar o nosso trabalho					
Q19. Orienta-me para analisar os					

problemas de diferentes ângulos					
Q20. Promove a adoção de abordagens alternativas para lidar com problemas correntes					

Grupo IV	Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não concordo nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente
Q21. Ensina-me a identificar as necessidades e capacidades de outros elementos da equipa					
Q22. Trata-me como indivíduo e não apenas como um elemento da equipa					
Q23. Orienta-me para o desenvolvimento dos meus pontos fortes					
Q24. Trata cada um de nós como indivíduos com diferentes necessidades, capacidades e aspirações					
Q25. Promove o autodesenvolvimento					
Q26. Concentra-se nos elementos da equipa aparentemente descurados					
Q27. Escuta atentamente as minhas preocupações					
Q28. Dá-me conselhos úteis para o meu desenvolvimento					
Q29. Dedicar tempo a ensinar-me e a dar-me orientação					

Leia atentamente as seguintes afirmações e avalie numa escala de 1 a 5 o seu grau de satisfação com a organização em que atualmente trabalha, correspondendo 1 a Discordo Totalmente e 5 a Concordo Totalmente.

Grupo V	Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não concordo nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente
Q30. Sou reconhecido pelo trabalho bem feito					
Q31. Estou próximo das pessoas					
Q32. Sinto-me bem a trabalhar nesta organização					
Q33. Sinto-me seguro no meu posto de trabalho					
Q34. Sinto que a chefia se preocupa comigo					
Q35. Considero que tenho um bom salário					
Q36. Utilizo todas as minhas capacidades e talentos.					
Q37. Tenho uma boa relação com o meu supervisor					
Q38. Sinto-me bem e realizado					
Q39. No geral, acredito que o meu					

trabalho é benéfico para a minha saúde física e psicológica					
---	--	--	--	--	--

Seguidamente, são apresentadas 9 afirmações que visam caracterizar a sua experiência na organização onde trabalha.

Leia atentamente cada uma das afirmações e identifique, numa escala de 0 (Nunca) a 6 (Sempre), com que frequência se sente dessa forma em relação ao seu trabalho.

No geral sinto:

Grupo VI	Nunca	Quase Nunca	Raram .	Às vezes	Frequent .	Muito Frequent .	Sempre
Q40. Que as tarefas fazem-me sentir cheio(a) de energia							
Q41. Força e energia quando estou a trabalhar							
Q42. Entusiasmo com o meu trabalho							
Q43. Que o meu trabalho inspira-me							
Q44. Quando me levanto de manhã tenho vontade de ir trabalhar.							
Q45. Que estou contente quando desempenho o meu trabalho							
Q46. Orgulho no trabalho que desempenho							
Q47. Que estou envolvido no meu trabalho							
Q48. Que “deixo-me levar” pelo meu trabalho							

Anexo II: Tabelas Estatísticas

Tabela 1. Fiabilidade da Dimensão Inspiração da Escala Liderança Transformacional

	Alfa se item excluído	Cronbach total
Q1. Define padrões elevados	0.922	
Q2. Perspetiva oportunidades interessantes	0.919	
Q3. Incentiva de forma contínua	0.911	
Q4. Direciona o meu foco para o que é necessário para ser bem sucedido	0.910	
Q5. Ajuda-me a compreender questões essenciais do trabalho	0.917	
Q6. Demonstra determinação para alcançar aquilo a que se propõe	0.916	0.922
Q7. Expressa a sua confiança em que iremos alcançar os nossos objetivos	0.907	
Q8. Fala de forma otimista em relação ao futuro	0.917	
Q9. Fala com entusiasmo sobre o que deve ser alcançado	0.913	
Q10. Transmite uma visão do futuro cativante	0.911	

Tabela 2. Fiabilidade da Dimensão Estímulo Intelectual da Escala Liderança Transformacional

	Alfa se item excluído	Cronbach total
Q11. Incentiva-me a expressar as minhas ideias e opiniões	0.949	
Q12. Incentiva-me a abordar os problemas recorrendo ao raciocínio e fundamentação, em vez de formar uma opinião sem fundamento	0.946	
Q13. Questiona os padrões de trabalho já definidos	0.950	
Q14. Enfatiza a pertinência de questionar os padrões já definidos	0.948	
Q15. Reavalia e questiona a adequação de procedimentos e processos	0.942	
Q16. Incentiva-me a repensar ideias, suscitando novas questões	0.945	0.951
Q17. Procura diferentes perspetivas para resolver problemas	0.944	
Q18. Sugere novas perspetivas para realizar o nosso trabalho	0.944	
Q19. Orienta-me para analisar os problemas de diferentes ângulos	0.944	
Q20. Promove a adoção de abordagens alternativas para lidar com problemas correntes	0.942	

Tabela 3. Fiabilidade da Dimensão Consideração Individual da Escala Liderança Transformacional

	Alfa se item excluído	Cronbach total
Q21. Ensina-me a identificar as necessidades e capacidades de outros elementos da equipa	0.941	0.939
Q22. Trata-me como individuo e não apenas como um elemento da equipa	0.937	
Q23. Orienta-me para o desenvolvimento dos meus pontos fortes	0.932	
Q24. Trata cada um de nós como indivíduos com diferentes necessidades, capacidades e aspirações	0.931	
Q25. Promove o autodesenvolvimento	0.929	
Q26. Concentra-se nos elementos da equipa aparentemente descurados	0.936	
Q27. Escuta atentamente as minhas preocupações	0.928	
Q28. Dá-me conselhos úteis para o meu desenvolvimento	0.926	
Q29. Dedica tempo a ensinar-me e a dar-me orientação	0.928	

Tabela 4. Fiabilidade da Dimensão Satisfação

	Alfa se item excluído	Cronbach total
Q30. Sou reconhecido pelo trabalho bem feito	0.859	0.868
Q31. Estou próximo das pessoas	0.869	
Q32. Sinto-me bem a trabalhar nesta organização	0.842	
Q33. Sinto-me seguro no meu posto de trabalho	0.863	
Q34. Sinto que a chefia se preocupa comigo	0.842	
Q35. Considero que tenho um bom salário	0.862	
Q36. Utilizo todas as minhas capacidades e talentos.	0.859	
Q37. Tenho uma boa relação com o meu supervisor	0.851	
Q38. Sinto-me bem e realizado	0.847	
Q39. No geral, acredito que o meu trabalho é benéfico para a minha saúde física e psicológica	0.860	

Tabela 5. Fiabilidade da Dimensão Compromisso Organizacional

	Alfa se item excluído	Cronbach total
Q40. As minhas tarefas fazem-me sentir cheio(a) de energia	0.938	0.945
Q41. Sinto-me com força e energia quando estou a trabalhar	0.935	
Q42. Entusiamo com o meu trabalho	0.934	
Q43. Que o meu trabalho inspira-me	0.936	
Q44. Quando me levanto de manhã tenho vontade de ir trabalhar	0.938	
Q45. Estou contente quando desempenho o meu trabalho	0.934	
Q46. Orgulho no trabalho que desempenho	0.945	
Q47. Que estou envolvido no meu trabalho	0.937	
Q48. Que “deixo-me levar” pelo meu trabalho	0.949	

Tabela 6. Regressão – Variável Dependente Satisfação

	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão Estimativa
1	0.676	0.457	0.434	0.63004

a. Preditores: (constant) Consideração, Inspiração, Estímulo

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padrão		
	B	Desvio Padrão	Beta	t	Sig
Constant	1.835	0.311		5.893	0
Inspiração	0.009	0.143	0.010	0.065	0.949
Estímulo Intelectual	-0.150	0.157	-0.020	-0.098	0.922
Consideração Individual	0.504	0.154	0.686	3.269	0.002

Tabela 7. Regressão – Variável Dependente Compromisso

	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão Estimativa
1	0.383	0.147	0.110	1.15892

a. Preditores: (constant) Consideração, Inspiração, Estímulo

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padrão		
	B	Desvio Padrão	Beta	t	Sig
Constant	2.335	0.573		4.076	0
Inspiração	0.024	0.264	0.018	0.091	0.928
Estímulo Intelectual	0.342	0.288	0.302	1.187	0.239
Consideração Individual	0.079	0.284	0.073	0.279	0.781

